

REVISTA

DEBATES

DE DERECHO TRIBUTARIO Y FINANCIERO

GÉNERO: DESDE LA PERSPECTIVA DE LA ECONOMÍA
Y EL DERECHO FINANCIERO Y TRIBUTARIO

Año II - Nº 5 - Diciembre 2022

COMPOSICIÓN DE LOS DIRECTORIOS DE EMPRESAS PRIVADAS

LA POLÍTICA DE GÉNERO EN EL GOBIERNO CORPORATIVO

Gabriela Grigioni

A. Introducción

El presente artículo tiene por objetivo analizar el impacto de la política de género en las regulaciones que pautan el Gobierno Corporativo, y la modificación que en los últimos años se ha experimentado en la conformación de los directorios de sociedades.

El objetivo es señalar cómo estas políticas van modificando la normativa aplicable de debido cumplimiento para las empresas.

B. Normativa local

El Código de Gobierno Societario, un emblema del Gobierno Corporativo, es considerado como un instrumento de protección de los derechos de los inversores, de los acreedores y del público en general, y funciona también como una herramienta orientada a incentivar una cultura de buena gobernanza dentro de las emisoras que participan en el régimen de oferta pública.

El Código instruye a las empresas sobre el beneficio y la importancia de adoptar prácticas de buen Gobierno Corporativo, las orienta, permite que comprendan la lógica detrás de las recomendaciones y que éstas sean recibidas como una oportunidad para mejorar su gobernanza y cultura empresarial, con beneficios operativos, reputacionales y estratégicos¹.

Se ha considerado que desde la perspectiva de los accionistas, el objetivo del Gobierno Corporativo ("GC") es maximizar el valor de la empresa alineando los incentivos entre estos últimos y los directivos en un contexto de información asimétrica. Asimismo, desde la perspectiva de los *stakeholders* el GC extiende el objetivo de la empresa considerando los efectos sobre las distintas

partes interesadas (acreedores, trabajadores, Estado, clientes, sociedad).²

La RG 797/2019 de la CNV establece, al regular el Código de Gobierno Corporativo, que "el Directorio deberá contar con niveles adecuados de independencia y diversidad que le permitan tomar decisiones en pos del mejor interés de la compañía, evitando el pensamiento de grupo y la toma de decisiones por individuos o grupos dominantes dentro del Directorio..."³.

"El Directorio deberá activamente propiciar la conformación de un Directorio diverso, teniendo en consideración la diversidad de género, origen geográfico, edad, perfil étnico y experiencia profesional. La diversidad revela particularidades críticas que muchas veces faltan en grupos homogéneos donde generalmente existe el "pensamiento de grupo", por ejemplo, la habilidad de liderar cambios, de utilizar diferentes inteligencias emocionales, o la voluntad de aprender sobre nuevas tendencias."

"En cuanto a diversidad de género, resulta de especial relevancia que la Compañía no solo considere la composición del Directorio sino la equidad en la remuneración de sus miembros y también la posibilidad de que mujeres tengan acceso a puestos de liderazgo en el Directorio, tales como la Presidencia del órgano o algunos de sus comités. La transparencia y divulgación en materia de diversidad en el Directorio es un elemento importante para los inversores y muestra la profesionalización del órgano. La diversidad

² BRIOZZO, Anahi E.; BARCO Eliana; ALBANESE Diana, "Evolución de los Códigos de Gobierno Societario en la Argentina" Ciencias Administrativas, núm. 19, pp. 1-16, 2022, Universidad Nacional de La Plata, consultado en [\[Vista de Evolución de los Códigos de Gobierno Societario en la Argentina | Ciencias Administrativas\]](#) el 14/04/2022.

³ Modifica las Res. CNV 516/07 y CNV 606/12.

¹ Conf. Resolución Gral. CNV 797/19.

de género en el Directorio expande la base de talentos disponibles para poder mantener actualizado y profesionalizado su funcionamiento”.

Asimismo, la norma considera expresamente los beneficios de la diversidad y una cultura de inclusión, entendiendo que potencian el análisis, discusión y procesos de toma de decisiones (frente a cuestionamientos y propuestas heterogéneas), atrae talentos, permite desarrollar estrategias, el gobierno del riesgo y la supervisión de la gerencia.

Finalmente, expresa que el Directorio deberá garantizar que las decisiones en materia de remuneraciones sean tomadas de forma objetiva, independiente y considerando la equidad de género.

Para las sociedades cerradas, que no están en el régimen de oferta pública, la Resolución 34/2020 de la Inspección General de Justicia (“IGJ”) al regular sobre la equidad de género, impone la obligatoriedad de designar igual cantidad de miembros femeninos y masculinos en los órganos de administración y fiscalización, citando como precedente la mencionada normativa de CNV, pero además se sustenta en antecedentes internacionales y constitucionales.⁴

En efecto, dispone que *“A partir de la entrada en vigencia de esta resolución las asociaciones civiles en proceso de constitución; las simples asociaciones que soliciten su inscripción en el registro voluntario; las sociedades anónimas que se*

constituyan, en cuanto estuvieren o quedaren comprendidas en el artículo 299, de la Ley N° 19.550, excepto las abarcadas por los incisos 1°, 2° y 7°, las fundaciones con un consejo de administración de integración temporaria y electiva y las Sociedades del Estado (Ley N° 20.705) deberán incluir en su órgano de administración, y en su caso en el órgano de fiscalización, una composición que respete la diversidad de género, estableciendo una composición de los órganos referidos que esté integrado por la misma cantidad de miembros femeninos que de miembros masculinos. Cuando la cantidad de miembros a cubrir fuera de número impar, el órgano deberá integrarse de forma mixta, con un mínimo de un tercio de miembros femeninos...”.

Es interesante destacar que frente al antecedente del regulador de mercado de capitales que requiere a los administradores de entidades en la oferta pública que se propicie la equidad de género, en esta norma de la IGJ se impone la obligación de hacerlo.

Podemos destacar que la misma está orientada a aquellas entidades en las cuales prevalece el interés público, ya que la norma aplica a las asociaciones civiles, las simples asociaciones que soliciten su inscripción en el registro de voluntarios, las sociedades anónimas incluidas en el régimen de fiscalización estatal permanente del artículo 299 de la Ley General de Sociedades (exceptuando a las siguientes: (i) que hagan oferta pública de sus acciones u otros valores; (ii) que tengan un capital superior a \$50.000.000 y (iii) las que sean sociedades anónimas unipersonales), las fundaciones con un consejo de administración de integración temporaria y electiva, y las sociedades del estado.

Conforme a ello quedan sujetas a tal obligación las asociaciones, las sociedades anónimas que: i) sean de economía mixta o se encuentren comprendidas en la Sección VI de la Ley General de Sociedades; ii) realicen operaciones de capitalización, ahorro o en cualquier forma requieran dinero o valores al público con promesas de prestaciones o beneficios futuros; iii) exploten concesiones o servicios públicos; y iv) se trate de sociedad controlante de o controlada por otra sujeta a

⁴ Conf. artículos 37 y 75 de la Constitución Nacional, Carta de las Naciones Unidas y diversos textos internacionales sobre Derechos Humanos, entre los que destacan la Convención Americana sobre Derechos Humanos del 22 de noviembre de 1969 aprobada mediante Ley N° 23.054 en 1984; el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales y el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos, ambos firmados el 19 de diciembre de 1966 y aprobados por la República Argentina por Ley N° 23.313 del año 1986; y, realizados, por la Convención sobre Eliminación de todas las formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW), aprobada por la Asamblea General de Naciones Unidas el 18 de diciembre de 1979, suscripta por la República Argentina el 17 de julio de 1980 y ratificada mediante Ley N° 23.179 del año 1985.

fiscalización, conforme a uno de los incisos anteriores; las fundaciones con un consejo de administración de integración temporaria y electiva, y las sociedades del estado.

En los considerandos de dicha resolución el regulador societario entiende que debe dar cumplimiento a las disposiciones de tratados internacionales que tienen jerarquía constitucional⁵ y justifica sus facultades reglamentarias al respecto basado en un antecedente propio, al disponer que “...en tal sentido, esta INSPECCIÓN GENERAL DE JUSTICIA, en ejercicio de sus facultades de autorización y control de funcionamiento de las entidades civiles, ya ha establecido en su día que no será admisible la inclusión, en los estatutos de las asociaciones civiles, de cláusulas que admitan discriminaciones arbitrarias, de cualquier índole, y además limiten los derechos a los beneficios que la entidad otorga por razones de sexo, nacionalidad, creencias religiosas y políticas, edad, raza, condición social y cualquier otra situación análoga, habiéndose también estipulado que el funcionamiento de los órganos de las asociaciones civiles no podrá violar derechos adquiridos de los asociados ni producir efectos de discriminación de los mismos por razones como las mencionadas (art. 361, inciso 3º, y artículo 407, ambos de la Resolución General IGJ N° 7/2015 -“Normas de la INSPECCIÓN GENERAL DE JUSTICIA”-)...”.

Entiende asimismo que “...siendo que las leyes deben ser interpretadas con consideración a diversas pautas entre las cuales se cuentan las disposiciones que surgen de los Tratados de Derechos Humanos (artículo 2º, del CCyCN), la omisión de aplicar a la elección de quienes integren la comisión directiva de las entidades, la Convención sobre la Eliminación de todas las formas de Discriminación contra la Mujer, entrañaría una restricción antijurídica y abusiva pasible de ser prevenida...”.

La RG IGJ 34/2020 fue ligeramente modificada a fin de disponer una aclaración en cuanto a las entidades que se encontraban

sujetas a dicho cumplimiento y postergada excepcionalmente su entrada en vigencia por la pandemia⁶.

En agosto de 2020 el Banco Central de la República Argentina (“BCRA”) mediante una resolución del Directorio, aprobó la “*Guía del Banco Central de la República Argentina para una comunicación inclusiva*”, y reconoció el lenguaje inclusivo en cualquiera de sus modalidades como recurso válido en las comunicaciones, expedientes, formularios, documentación y producciones de la institución (la “Guía”). Asimismo creó una gerencia específica en materia: la Gerencia de Promoción de Políticas de Género, Resguardo del Respeto y Convivencia Laboral.

El propósito de la Guía es promover en las entidades reguladas por el BCRA una comunicación que evite sesgos de género y expresiones sexistas, que no reproduzca estereotipos o situaciones de discriminación y que visibilice todas las identidades de género. El objetivo es paulatinamente migrar de la masculinización del lenguaje a la interpelación de todos los géneros.

La Guía está compuesta por ejemplos concretos, sugerencias y recomendaciones, ofrece opciones para nombrar colectivos y grupos, para expresar cargos y posiciones, ejemplos sobre el uso de artículos y pronombres, formas impersonales, y recomendaciones sobre el uso de imágenes.

En lo atinente a Gobierno Corporativo, mediante la Comunicación “A” 7100/2020 el BCRA incorporó en sus Lineamientos para el gobierno societario en entidades financieras, distintas recomendaciones relativas a la paridad de género y la gestión con equidad de género, entre otras, para que las entidades financieras adopten distintas medidas que promuevan la igualdad de género hacia adentro de sus organizaciones.

Entre ellas podemos destacar, la aprobación de: i) políticas de selección de personal que promuevan ámbitos de trabajo inclusivos y diversos en términos de géneros, origen geográfico, edad, perfil étnico, experiencia profesional, composiciones familiares y

⁵ Véase nota 2 anterior.

⁶ Conf. RG IGJ N°35 publicada el 13/08/2020

responsabilidades de cuidado, tanto para la designación de la Alta Gerencia como del resto del personal; ii) políticas de educación y entrenamiento al personal en materia de género y violencia de género; iii) mecanismos de gestión con equidad de género, pudiendo crear un área específica de considerarlo conducente, basados en la igualdad de oportunidades y la no discriminación por género, aplicables en las distintas instancias del desarrollo de la operatoria de la institución, y iv) la difusión de políticas y prácticas implementadas en materia de género, debiéndose informar el porcentaje de representación de cada género en el Directorio, el órgano de fiscalización, la Alta Gerencia y en el resto de la organización.

El regulador financiero, como el de mercado de capitales, han establecido guías orientativas sin imponer a las entidades bajo su contralor la obligación de constituir directorios diversos y con equidad de género.

Desde el ámbito público, para las sociedades con participación estatal los lineamientos para la igualdad de género en las empresas y sociedades del Estado han sido aprobados por medio de la Decisión Administrativa N° 1744/2020. Sus principios rectores toman como fundamento los derechos humanos reconocidos a nivel internacional y, conforme surge del texto, constituyen un conjunto de buenas prácticas destinadas a la gestión de las empresas y sociedades con participación estatal.

Su principal objetivo consiste en compendiar las expectativas que el Estado tiene en relación con la organización de las entidades para promover la transversalidad de la perspectiva de género. Estos principios consisten en orientaciones para lograr estándares de igualdad de género en dichas empresas y, entre ellos, se encuentran: la igualdad de trato y oportunidades, la no discriminación por motivos de género y la prevención y erradicación de la violencia por motivos de género. Recomiendan, entre otras cosas, crear áreas específicas de género, adoptar medidas que promuevan la corresponsabilidad en los trabajos de cuidado y la adopción de políticas de promoción para la inclusión de mujeres y LGBTI+.

Notamos entonces que por vía de la recomendación y promoción de buenas prácticas, en general, los reguladores están promoviendo, aún para las empresas con participación estatal, la aplicación de las políticas de equidad de género en los órganos de gobernanza corporativa, excepto la Inspección General de Justicia que impuso la obligación de hacerlo. Ello mereció la judicialización de la RG IGJ 34/2020.

C. Caso “Línea Expreso Liniers SAIC”

Las resoluciones de la Inspección de Justicia Nos.34 y 35/2020 fueron apeladas judicialmente⁷ argumentando la demandante (una empresa concesionaria de transporte) que *“...la IGJ no se encuentra facultada para imponerles una condición que no surge del texto de la LGS y que restringe su derecho a elegir libremente y en base a la experiencia profesional de los interesados, que son aspectos esenciales para la constitución de una sociedad y para el desarrollo fructífero de los negocios...”*.

El fallo hace lugar a la demanda, pero no deja de reconocer la postergación en la cual se encuentran las mujeres en cuanto a la designación de cargos estableciendo *“...que surge inequívoca del reconocimiento constitucional de las llamadas “acciones positivas” (art. 75 inc. 23 CN), que confirman que el constituyente ha aceptado que de nada vale que la ley asegure igualdad de trato a un sujeto si, por razones vinculadas a su realidad, ese sujeto jamás ha de encontrarse, siquiera, en la situación contemplada en la norma que debería ser aplicada a su respecto...”*.

Considera que el regulador societario (“IGJ”) ha excedido sus facultades reglamentarias y la resolución del tema corresponde al legislador: *“...Determinar si el mecanismo adecuado para proteger a las mujeres es el de fijar cuotas que garanticen su participación, cuál es la medida a asignar a esas cuotas,*

⁷ CS-“INSPECCIÓN GENERAL DE JUSTICIA c/ LINEA EXPRESO LINIERS S.A.I.C. s/ ORGANISMOS EXTERNOS” - Expediente N° 1651/2021/CA01” C Nac.Com- Sala C- 9/08/2021.

cuáles son los sujetos que deben aplicarlas -o si para todos da lo mismo- y cuáles son, en su caso, las consecuencias de su incumplimiento, remite a atribuciones que deben considerarse del Congreso (art. 75 inc. 12)...”.

Enfatiza que “... De ese plexo normativo -que se integra con las demás normas citadas por la IGJ- resulta, sin hesitación, que todo obstáculo que impidiera la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres que es exigida por el art. 4 de esa Convención, debería ser removido por medio de esas acciones positivas, si el caso lo exigiera. 6. No obstante, esto es tan cierto como que la tarea excede la competencia reglamentaria del Inspector a cargo de la IGJ. El art. 75 inc. 23 de la Constitución Nacional establece que corresponde al Congreso: “...Legislar y promover medidas de acción positiva que garanticen la igualdad real de oportunidades y de trato...en particular respecto de..., las mujeres...” (sic) “... la IGJ adoptó medidas de protección o “discriminación inversa” que, aunque inspiradas en loables propósitos, alteraron la regulación establecida en la LGS. Si el temperamento cumplió o no con el desafío constitucional de establecer cuándo, en su caso, es necesario introducir diferencias para producir como resultado la igualdad, es asunto que ahora no interesa...”.

Asimismo plantea que el reconocimiento de derechos no puede afectar otros previamente adquiridos, al sostener que “...Ese cupo automático no solo importó imponer una obligación a quienes antes no la tenían, sino también descartar a otros postulantes por el solo hecho de no pertenecer al grupo tutelado, postergando -en su caso- a otros colectivos que pudieran encontrarse en similar grado de vulnerabilidad, todo lo cual evidencia que estamos ante materias que no encuadran dentro de la noción de “reglamentación” que el señor Inspector a cargo de la IGJ invocó...”. “...La llamada “perspectiva de género” no impone siempre decidir a favor de la mujer, sino impedir que ella sea postergada por el hecho de serlo; y, si bien parece indudable que las “acciones positivas” ya vistas son temperamentos que se encaminan a ese objetivo sobre la base de

“preferir” al grupo a cuya tutela se ordenan, esa preferencia no puede realizarse a expensas de derechos de otros sujetos que también cuenten con amparo constitucional...”.

Conforme a ello, la resolución judicial de alzada el 9 de agosto de 2021 que analizamos deja sin efecto las Resoluciones Generales N° 34 y 35 de la IGJ.

El 19 de agosto de 2021, mediante la Resolución General N°12/2021 la IGJ ratifica la vigencia de las citadas resoluciones, exigiendo que en los dictámenes de precalificación que sean presentados para los diferentes trámites ante dicho organismo se informe el grado de cumplimiento del tema de género en los mismos, también la inclusión en el informe del artículo 66 de la Ley General de Sociedades, entre otros temas, y reconociendo que el regulador podrá exceptuar la aplicación de la normativa de género por razones fundadas. “...La INSPECCIÓN GENERAL DE JUSTICIA podrá, a través del dictado de resoluciones fundadas y ante un pedido expreso al respecto, exceptuar de lo previsto en la presente, de forma total, parcial, transitoria o definitiva, a la persona jurídica que así lo requiera, fundado ello sólo en virtud de circunstancias singulares, extraordinarias, atendibles y objetivas, derivadas de sus antecedentes constitutivos y/o tipo de conformación y/o de la actividad social tendente a la consecución de su objeto...”.

Asimismo advierte que “...La INSPECCIÓN GENERAL DE JUSTICIA pondrá en conocimiento del INADI y del MINISTERIO DE LAS MUJERES, GÉNEROS Y DIVERSIDAD DE LA NACIÓN los antecedentes que justifiquen su intervención, en caso de incumplimiento o reticencia en la implementación de medidas tendientes a alcanzar, respetar y mantener la paridad de género...”.

En lo concerniente a la resolución de alzada, el regulador societario desconoce la competencia de la Sala C de la Cámara Nacional Comercial al considerar que “... la competencia de la Cámara Contencioso Administrativo Federal, en materia impugnación de Resoluciones Generales de esta INSPECCIÓN GENERAL DE JUSTICIA, ha

sido así admitida - al igual que la correspondiente incompetencia en tal materia de la Cámara Nacional de Apelaciones en lo Comercial - en el marco de la causa caratulada "EN – INSPECCIÓN GENERAL DE JUSTICIA C/ ASEA ASOCIACIÓN EMPRENDEDORES ARGENTINOS ASOCIACIÓN CIVIL Y OTROS S/ INHIBITORIA" (EXPDTE. N° 10445/2020 – JUZGADO CAF N° 11 – SECRETARÍA N° 21 – CÁMARA CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO FEDERAL - SALA V)"; sosteniendo que hasta tanto la Corte Suprema de Justicia de la Nación, "...no se expida sobre la cuestión de la incompetencia de la Cámara Nacional de Apelaciones en lo Comercial, así declarada en sede del Fuero Contencioso Administrativo Federal, para entender en el recurso de apelación directo ensayado contra las Resoluciones Generales IGJ N° 34/2020 y N° 35/2020, ni siquiera las siete sociedades comerciales concernidas como recurrentes pueden alegar que, a su respecto, tales actos administrativos, de alcance general, no tienen efectos por lo decidido – no firme -, por la Sala "C", de la Cámara Nacional de Apelaciones en lo Comercial, en fecha 9 de Agosto de 2021, en el marco de la causa caratulada "INSPECCIÓN GENERAL DE JUSTICIA c/ LINEA EXPRESO LINIERS S.A.I.C. s/ ORGANISMOS EXTERNOS" (Expediente N° 1651/2021/CA01)..."

Como corolario preliminar de esta situación que todavía no ha sido finalmente resuelta podemos considerar que si bien las resoluciones en cuestión (RG IGJ 34 y 35/2020) no aplican a empresas totalmente privadas sino aquellas que tienen un interés público comprometido o bien aquellas en que el Estado Nacional es accionista o recurren al ahorro público, y, en tal sentido, la posición del regulador societario ha sido comenzar con ellas a los fines de hacer exigible la ansiada paridad de género, debe ser el legislador quien fije tales pautas y determine la necesidad o no de tener un cupo legal de participación modificando la normativa

específica de designación de administradores⁸. En este sentido, como ejemplo en el derecho comparado, países como Eslovenia y Austria tienen regulaciones en donde el cupo solo aplica a sociedades controladas o participadas por el estado, tal como será analizado más adelante.

Es importante destacar que independientemente de la resolución final de las cuestiones judiciales planteadas en el caso analizado, es prioritario contar con una legislación en la materia, a fin que no se afecten derechos adquiridos y genuinamente sea posible que la equidad de género tenga aplicación práctica sin planteos judiciales.

D. Experiencia internacional

Si analizamos lo que ocurre en otras jurisdicciones notamos que el avance en la materia de la equidad de género en los directorios y ámbitos de dirección también es lento, pero gradualmente se va logrando una mayor participación femenina en pos de la igualdad de participación.

La igualdad de género es uno de los objetivos de la Agenda 2030 de Naciones Unidas, donde dicho organismo reconoce la infrarrepresentación que tienen las mujeres en los cargos directivos y apunta a mejorar dicha participación como objetivo prioritario a seguir por sus países miembros⁹.

En Europa los rangos de participación femenina en directorios en base a las cuotas aprobadas por las respectivas legislaciones estatales van del 25% al 40% de los directorios de sociedades cotizantes y solo lo han adoptado siete países miembros de la Comunidad Europea.¹⁰

⁸ Sería necesario adecuar, entre otras, a las leyes N°19.550 y sus modificaciones, N°20.705 y sus modificaciones, N°24.057 y artículos 193 y siguientes del Código Civil y Comercial de la Nación.

⁹ Consultado en [[Objetivo 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas](#)] el 25/04/2022.

¹⁰ Conf. Según el informe a octubre de 2021 provisto por el Instituto Europeo para la Igualdad de Género (EIGE Business and finance | Gender Statistics Database | European Institute for Gender

En Febrero de 2022, entró en vigencia una ley en los Países Bajos que impone una cuota del 33% de participación femenina en los directorios. Otros países han tomado distintas medidas e iniciativas destinadas a impulsar y promover la equidad de género, pero ello no es obligatorio.¹¹ Por ejemplo, podemos mencionar a España que recomienda tener hasta el 40% de participación femenina en los directorios, y Eslovenia solo lo exige en sociedades y entidades estatales, pero no se exige para sociedades cotizantes privadas. También Dinamarca e Irlanda sugieren o promueven medidas para que las empresas adopten decisiones para compensar el desequilibrio de género que existe en los directorios.

En las principales sociedades cotizantes europeas las mujeres participan en un 36,4% en los directorios en los países donde hay cupos establecidos por legislaciones que así lo requieren, mientras que en aquellos países que solo tienen normativas que efectúan recomendaciones, sin que exista legislación que obliga a imponer un cupo, la participación de las mujeres en los directorios de sociedades cotizantes asciende a 30,3%, y finalmente en los países que no han tomado ninguna decisión legislativa en la materia la participación femenina en directorios asciende a 16,6%.¹²

En la Comunidad Europea puede señalarse que en el área financiera el porcentaje de participación femenina en directorios y alta gerencia disminuye considerablemente, dado que la presencia masculina domina los directorios, aun cuando haya excepciones

Equality) consultado en [https:eige.europa.eu] el 24/04/2022, los países son Francia, Italia, Bélgica, Portugal, Alemania, Austria y Grecia.

¹¹ Según el citado informe del EIGE los países son Dinamarca, Estonia, Irlanda, España, Luxemburgo, Polonia, Rumania, Eslovenia, Finlandia y Suecia. consultado en [https:eige.europa.eu] el 24/04/2022

¹² Conf. informe a octubre de 2021 provisto por el Instituto Europeo para la Igualdad de Género (EIGE -Business and finance | Gender Statistics Database | European Institute for Gender Equality) consultado en [https:eige.europa.eu] el 24/04/2022.

como la designación de Christine Lagarde como primera mujer presidente del Banco Central Europeo.

En dicho continente merece destacarse a Francia cuya legislación ha sido modificada para aumentar los cupos ya aprobados en 2011¹³, e impone la obligatoriedad de que las empresas que tienen más de mil empleados lleguen a tener en el año 2030 un 40% de mujeres en los directorios, comités de dirección y comités ejecutivos. Se establece la obligatoriedad de cupos masculinos y femeninos en las empresas en todos los órganos directivos teniendo que llegar en 2027 a tener 30% y un 40% en 2030, dándoles dos años de gracia para cumplir los objetivos establecidos por la ley, imponiendo sanciones ante su incumplimiento y obligando a publicar un reporte de la brecha entre mujeres y varones en la página web del Ministerio de Trabajo¹⁴.

Anualmente se prepara en dicho país un ranking de las 120 principales empresas en el cumplimiento de la diversidad de género en los directorios (ranking SFB 120), orientado a lograr una equidad de participación femenina y masculina en las empresas e informar y comparar los resultados obtenidos en la materia, destacando aquellas que logran mayor cumplimiento.¹⁵

En base a lo analizado hasta aquí, podemos señalar que aun cuando no haya una legislación que impone la obligación de tener directorios con equidad de género, hay otras

¹³ La Ley exigía la participación del 40% de mujeres en directorios solamente. consultado en [[Francia impone cuotas de género en la dirección de grandes empresas | Diario Financiero](#)] el 26/04/2022.

¹⁴ Consultado en: [https://www.df.cl/internacional/economia/francia-impone-cuotas-de-genero-en-la-direccion-de-grandes-empresas#Egalité_économique_et_professionnelle_Sénat] el 14/04/2022.

¹⁵ Assises de l'égalité économique et professionnelle, SBF 120. consultado en [<https://www.egalite-femmes-hommes.gouv.fr/cp-résultats-de-la-8eme-edition-du-palmars-de-la-féminisation-des-instances-dirigeantes-des-entreprises-du-sbf120-25-10-2021>] el 13/04/2022.

medidas que podrían incentivar a las empresas a adecuarse a dichas pautas. En efecto, el promover rankings internacionales o locales que miden el grado de cumplimiento de la paridad de género tiene valor para las empresas, dado que ello genera el interés de estar rankeados y con ello mejorar su imagen reputacional y prácticas de buena gobernanza, lo cual es visto como un objetivo que se logra al cumplir tales pautas. Por ejemplo, se han establecido índices como el S&P Developed 100 Gender Equality & Inclusion Equal Weight Index que está diseñado para medir el rendimiento de igual ponderación de las acciones con la puntuación más alta según S&P Global Gender Diversity Score del S&P Developed LargeMidCap. En dicho ranking notamos que los cinco países que encabezan la lista son EEUU, Reino Unido, Francia, Canadá e Italia, siendo los sectores de servicios públicos y financieros los más destacados en el ranking de paridad de género.

También se realizó una evaluación de todas las empresas que cotizan en el índice S&P 500 a marzo de 2020, clasificándolas según su desempeño en el tema de igualdad de género. La compañía S&P 500 con mejor desempeño es una automotriz, con puntaje de igualdad de género del 71%. La puntuación media en igualdad de género de las empresas que conforman el S&P 500 es del 39%. Si bien este promedio indica que todavía hay que mejorar la igualdad de género en los EE. UU., refleja un aumento del 5% sobre el promedio del 34% en 2019.

Del relevamiento efectuado surge que 31 empresas (6%) tienen una directora ejecutiva, 64 empresas (13%) tienen una mujer como directora financiera (“CFO”) y 21 empresas (4%) tienen una mujer como directora de “asiento” (formal).

En general, las empresas en EE. UU. cumplen con la paridad de género con un promedio del 40 % de mujeres empleadas y 60% empleados hombres. Sin embargo, este equilibrio no se logra en áreas de liderazgo de las empresas, cargos ejecutivos y alta gerencia promediando menos de 30% de representación femenina en tales casos. La gran mayoría (91%) de las empresas

estadounidenses no publican información sobre las diferencias entre los salarios de sus empleados y empleadas¹⁶.

E. Guía para la igualdad de género

Mediante la Resolución Conjunta 21029/21 del Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad y la Comisión Nacional de Valores se aprobó una Guía que ha sido dictada bajo un convenio marco de cooperación técnica recíproca celebrado entre ambas autoridades para desarrollar una línea de trabajo conjunto, mediante el cual persigue, entre otros objetivos, el desarrollo de políticas que incorporen la problemática de género de manera transversal y que tiendan a la eliminación de las violencias de género en toda la cadena de valor del mercado de capitales; es decir, en todo el proceso de emisión, intermediación e inversión de valores negociables para la obtención de capital direccionado a financiar empresas y proyectos de la economía real, incluyendo la integración al mercado de capitales de la economía productiva de pequeña escala, y promoviendo la inclusión financiera para el desarrollo socioeconómico de las mujeres y diversidades y la reducción de las desigualdades en el mercado de capitales.

La Guía tiene por objetivo general reducir las brechas y segmentaciones que constituyen la desigualdad estructural entre los géneros, a través de la incorporación de buenas prácticas hacia adentro de las organizaciones. Entre las recomendaciones para la igualdad de género en el mercado de capitales argentino que establece la Guía figuran:

1. Valores de la Compañía: promoción de la diversidad y el compromiso institucional con la igualdad de género;
2. Creación y fortalecimiento de un área de género; y
3. Inclusión y participación laboral: Contratación y selección de personal. Carrera profesional. El área de recursos humanos y su rol fundamental. Las búsquedas internas.

¹⁶ Consultado en [https://equileap.com/wp-content/uploads/2020/12/Equileap_US_Report_2020] el 15/04/2022

Liderazgo y visibilización. El techo de cristal y las mujeres en los Directorios. Brecha salarial.

En ese sentido, se recomienda la adopción de objetivos concretos en términos de participación de mujeres en los directorios. Se sugiere que una forma de abordarlo es fijar metas de incrementos en la participación para un determinado periodo de tiempo, o la implementación progresiva a través de metas intermedias, adoptando determinado porcentaje como piso transitorio en torno a avanzar hacia una paridad efectiva en los espacios laborales de toma de decisiones.

Si bien la normativa alude a “Techo de cristal”, en la actualidad, la metáfora del techo de cristal se considera obsoleta para describir el ascenso de las mujeres, de manera que se la ha sustituido por la metáfora del laberinto, establecida por Eagly y Carli (2007). Un laberinto se define como “un lugar formado por calles y encrucijadas, intencionadamente complejo para confundir a quien se adentre en él”.¹⁷

F. Equidad de género vs. Política de género: el objetivo a cumplir

La política de género comprende las regulaciones, acciones y directivas que se implementan en pos de lograr la tan ansiada equidad a nivel corporativo y gerencial.

Tanto local como internacionalmente nos encontramos en un proceso que va logrando de a poco sus objetivos, pero que está lejos aún de verse cumplido, el cual fue asimismo impactado por la pandemia Covid 19 que retrajo la participación femenina de muchas actividades, limitando en muchos casos los logros que se habían obtenido.

En efecto, el último informe del Foro Económico Mundial¹⁸ sobre la brecha de género establece que el lento avance en la materia de equidad de género es el resultado de dos tendencias opuestas. Por un lado, la proporción de mujeres entre los profesionales calificados continúa aumentando, al igual que los avances hacia la igualdad salarial, aunque a un ritmo más lento. Por otro lado, las disparidades generales de ingresos todavía están a medio camino de ser superadas y se evidencia una ausencia persistente de mujeres en puestos de liderazgo, las cuales representan solo el 27% de todos los puestos gerenciales. Las proyecciones para un número selecto de países muestran que las brechas de género en la participación laboral son más amplias desde el surgimiento de la pandemia Covid 19.

En lo que respecta a nuestro país, en el sector público ha habido un incremento en la designación de mujeres en cargos. Con la creación del Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad se promovió una mayor igualdad en la designación de mujeres en cargos de dirección en los distintos ámbitos del sector público nacional.

Según un informe de CIPPEC¹⁹ a nivel de los cargos ministeriales de la Administración Pública Nacional (“APN”) central, la proporción de mujeres se incrementó levemente pasando de representar un 18% en 2018 a un 19% en 2020. Esta proporción es superior al promedio de la evolución histórica de designación de mujeres como ministras que entre 1983 y 2018 fue de un 10% de acuerdo con estudios de CIPPEC. En comparación, los cargos políticos del espacio directivo de la APN (secretarías y subsecretarías) tuvieron un importante incremento en la representación de mujeres. Sobre el total de cargos ocupados, pasaron de representar el 21% en 2018 al 37% en 2020. Este incremento puede

¹⁷ AVOLIO, Beatrice E.; DI LAURA, Giovanna, “Progreso y evolución de la inserción de la mujer en actividades empresariales en América Latina”, Agosto 2017, Revista Cepal; consultado en [[Progreso y evolución de la inserción de la mujer en actividades productivas y empresariales en América del Sur | Publicación](#)] el 30/04/2022.

¹⁸ Global Gender Gap Report 2021, consultado en [[Global Gender Gap Report 2021 | World Economic Forum](#)] el 30/04/2022

¹⁹ NUÑEZ, Paula; ARUANNO, Lucia, “Mujeres en los directorios de empresas públicas”. consultado en [<https://www.cippec.org/textual/mujeres-en-los-directorios-de-empresas-publicas/>] el 30/04/2022

explicarse por la mayor cantidad de cargos políticos en 2020 respecto a 2018 (pasando de 218 a 255) lo cual brindó un mayor margen para la incorporación de mujeres. Este incremento de participación de mujeres en los cargos políticos de la APN central no tiene el mismo correlato a nivel de los cargos técnicos.

Desde la perspectiva del sector privado, la Comisión Nacional de Valores en el primer Informe sobre género en los directorios de las empresas bajo el régimen de oferta pública realizado en 2017 consideraba que el promedio de la representatividad femenina en cargos de dirección para el total del mercado de capitales argentino era del 10,4% considerando el período interanual entre 2013 y 2017. En el año 2017, el 53,9% de las empresas bajo el régimen de oferta pública contaban con al menos una mujer en su órgano directivo. Del total de directoras de ese período, el 58,1% tenían cargos de directoras titulares, de las cuales el 3% son presidentas del directorio y el 8,5% son vicepresidentas. En empresas abiertas, el promedio interanual del porcentaje de mujeres que ocupaban puestos de dirección era 8,9%, casi 2 p.p. por debajo del promedio general para la totalidad de las empresas en el régimen de oferta pública. En este grupo de empresas, existía una significativa tendencia decreciente en la cantidad de mujeres que ocupaban cargos de dirección pasando de 9,4% en 2013 a 7,7% en 2017.

Las empresas de capitalización bursátil media tenían menor participación femenina en sus directorios; solo el 4,97% de los cargos de dirección eran ocupados por mujeres. La mayor concentración de cargos de dirección ocupados por mujeres se encontraba en las empresas de baja capitalización bursátil del sector de infraestructura y energía seguido por el sector de industrias manufactureras. Las empresas PYMES eran las que presentaban mayor presencia femenina en sus directorios. En este grupo de empresas, el promedio interanual de mujeres en dirección ascendía a 15,7%, sensiblemente superior a la media.

Según un informe privado realizado el año pasado, habiendo transcurrido cuatro años desde el informe mencionado en el párrafo anterior, los datos antes referidos no se

modificaron significativamente y confirman un estancamiento de la representación femenina en la alta conducción empresaria de nuestro país. Mientras que en 2019, cuando se tomó la base de las 1.000 empresas que más venden de la Argentina, el porcentaje de mujeres directivas era del 11,71 %, en el informe a 2021 asciende levemente a 13,7%. El estudio analizó un total de 6.186 miembros (titulares y suplentes) de los cuales 5.340 son hombres y solo 846 son mujeres.

Otro dato para destacar es que los cargos de presidente están ocupados por hombres en el 95 % de los casos, es decir solo el 5 % son mujeres.²⁰

G. Reflexiones finales

Conforme a las regulaciones analizadas podemos decir que nuestro país está orientando esfuerzos hacia una mayor equidad de género en el Gobierno Corporativo, pero todavía ello no se ha logrado.

Claramente la obligatoriedad debe provenir de la ley, pero hasta tanto se resuelva la cuestión por esa vía, se pueden crear incentivos que motiven realmente a las empresas a poder tener directorios o comités integrados por igual cantidad de mujeres y hombres.

Ello nos lleva a plantearnos los beneficios de la activa participación femenina en directorios y creemos que su promoción puede configurar un incentivo para que más mujeres participen de la gestión de los negocios, no exclusivamente por obligación legal sino por reconocer que es realmente beneficioso.

Es evidente que tener directorios diversos promueve no solamente la pluralidad de opiniones e ideas, sino que se ha demostrado que las mujeres son más eficientes en el tratamiento de los riesgos de la empresa y más comprometidas con los objetivos

²⁰ Consultado en [[No mejora la presencia de mujeres en los directorios de las 1.000 empresas que más venden en la Argentina](#)] el 25/04/2022.

empresariales a largo plazo.²¹ Asimismo se evidencia que logran mejores resultados porque toman las decisiones correctas y más efectivas ante las diferentes situaciones.²²

Por ello, a los fines del cumplimiento de las pautas de buena gobernanza no debe considerarse sólo la cuestión formal de dar cumplimiento a una norma que exige designar directoras, ya que la mera designación formal sin la efectiva interacción, participación en la gestión y toma de decisiones donde se evidencie la influencia femenina en los temas de administración de la empresa no implica realmente cumplir sus objetivos.

Es práctica usual a fin de dar cumplimiento a las directivas o sugerencias que emiten los reguladores, que se nombren directoras “de asiento”, quienes son nombradas para demostrar un interés en cumplir tales pautas por parte de las empresas, pero aquellas no ejercen la real función de dirección o administración.

Ser directora de asiento o meramente formal no implica un efectivo progreso en materia de diversidad ni permite que ello se traduzca en beneficios al management de la empresa. A tal fin véase la cantidad de directoras suplentes designadas según uno de los informes más recientes en nuestro país²³.

El proceso de lograr la mayor participación femenina en órganos de dirección ha comenzado, lento pero sostenido. Lo que motivará que los cupos legales se cumplan realmente no serán las leyes o regulaciones sino los efectivos beneficios de la participación femenina que se traduzcan en directorios más comprometidos con las prácticas de buen

Gobierno Corporativo que agreguen valor a la empresa, accionistas y stakeholders.

²¹ HERSCH, Erica, “*Why Diversity Matters: Women in Boards of Directors*”. Harvard T.H. Chan School of Public Health consultado en [[Why Diversity Matters: Women on Boards of Directors | Executive and Continuing Professional Education | Harvard T.H. Chan School of Public Health](#)] el 28/04/2022;

²² BART, Chris and MAC QUEEN, Gregory, “*Why Women make better directors*”, International Journal of Business Governance and Ethics 2013 Vol.8 No.1,pag 93/99, consultado en [<https://es.art1lib.org/journal/10106/8/1>] el 29/04/2022

²³ Conf. Véase Nota 17.